

Systemische Revision 2.0

von Armin Nilles

Vielleicht ist es gerade der Titel, der neugierig macht und fragen lässt: Revision? Vielleicht ist das ein Schreibfehler. Oder vielleicht wird sogar Schlimmeres vermutet: eine Revision bzw. Abkehr vom Systemischen? Und was meint 2.0?

Dieser Beitrag beschreibt etwas Grundlegendes, nämlich wie die Systemische Theorie und Systemische Beratung in den Kernfunktionen des Wirtschafts- und Finanzlebens nutzbar gemacht werden kann: In Unternehmen (insbesondere in Banken, Versicherungen) sowie in der Risikoanalyse/-bewertung und Steuerung von Unternehmen, Betrieben, Industrieanlagen und Projekten. Und wenn hier voran gestellt wird, dass die Aufsicht des Finanzwesens im Englischen „Supervision“ heißt, ahnt man als Leser, dass es nicht um Wortspielerei geht. Es geht sogar um viel mehr: die Überlebensfähigkeit von lebenden Systemen!

Seit der Finanzkrise schreiben Wirtschaftsmagazine und -zeitungen regelmäßig von „systemischen Risiken“, „systemisch relevanten Banken“ usw. Wir erinnern uns: Die Kapitalanlageexperten der Investmentbanken hatten Anfang 2000 angespornt durch ein internes Anreiz- und Vergütungssystem (erfolgsabhängige Zusatzzahlungen namens „Bonni“) höchst spekulative Geldanlagen entwickelt und zunächst großen Investoren (Lebensversicherungen, amerikanischen Pensionsfonds, Banken u.ä.) angeboten – und diese wiederum verkauften sie als renditestarke, „chancenorientierte“ Geldanlage traditionellen Bankkunden weiter. Die Schöpfer dieser Geldanlage hatten allerdings ein Anlagesystem geschaffen, von dem Bankvorstände – später bei den Risiken zur Rede gestellt – eingestanden: Sie verstünden das Konzept nicht! Das Risiko schlummerte in nachdenklichen Köpfen und in den Vermögensaufstellungen der Banken und anderer Anleger. Eine scheinbar normale Kurskorrektur dieser Geldanlage, wie sie täglich im Finanz- und Börsen-

wesen zu verfolgen ist, löste 2007 eine Lawine aus: „Plötzlich“ wollte niemand diese jetzt als hochriskant und unsicher bewerteten Geldanlagen mehr besitzen und verkaufte sie so schnell als möglich. Allerdings: keiner wollte sie mehr haben – und der Preis/Wert der Geldanlage fiel ins sich zusammen! Keiner schien dieses Risiko erkannt zu haben. Wie konnte das sein? Die Wirklichkeitskonstruktion von Bankenaufsicht (Supervision), Risikoexperten und internen Prüfern (Auditoren) war schlicht auf diese Wirklichkeit nicht vorbereitet. Genau damit wurde der Begriff systemisches Risiko populär. Ein Risiko, das im System schlummerte und das durch seine Wechselwirkung verheerend wirkte.

Diese dramatische Fehlentwicklung wurde zunächst einer Investmentbank zum Verhängnis: Lehmann Brothers. Eine der weltweit größten und beachteten Investmentbanken wurde zahlungsunfähig und musste aufgelöst werden. Deren schicksalhafte Folgen griffen rasend schnell auf andere Banken über und die

Krise sprang unkontrollierbar auf das weltweite Finanz- und Wirtschaftswesen über. Regierungsoberhäupter und -vertreter trafen sich nächtelang bis Sonntagnachts, um eine Weltwirtschaftskrise in letzter Sekunde zu verhindern. Diese Krise schafft das Bewusstsein dafür, dass eine schonungslose Risikobewertung nur die eine Seite der Medaille ist. Wie sieht es mit der anderen Seite aus:

- Wie kann die Überlebensfähigkeit von Systemen und Organisationen überprüft werden?
- Wer muss, kann und soll das prüfen?
- Vor allem: Wie deckt man einen blinden Fleck auf?

Um Risiken zu prüfen, gibt es in Unternehmen eine feste Instanz: die sogenannte Interne Revision (engl.: Internal Audit). Wenn die Wirklichkeit unsere Konstruktion ist, in deren Folge der blinde Fleck erst entsteht, dann kann sie auch wieder dekonstruiert werden, um sie überprüfbar zu machen. Dazu hat Petra Haferkorn, Prüferin von Risikomodellen bei der Bun-

desanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht BaFin (der obersten Finanzaufsicht von Banken und Versicherungen), einen **systemtheoretischen (!) Prüfungsansatz** für die Interne Revision entwickelt. Interne Revisoren können sich an der Frankfurt School of Finance & Management gGmbH zum „Certified Audit Professional (CAP)“ (siehe: www.fs.de/cap) weiterbilden lassen. In diesem Zertifikatsstudiengang werden dieser Prüfungsansatz und das Konzept der Systemischen Beratung ziieldienlich umgesetzt. Die Teilnehmer beschäftigen sich zusätzlich zu den klassischen Prüfungen des Internen Kontrollsystems, des Rechnungswesen usw. mit systemische Methoden- und Handlungskompetenzen wie z.B. (Auszug):

- Exploration des Prüfungsfeldes als System
- Die Veränderung des Systems durch den teilnehmenden Beobachter
- Maps zur Betrachtung der Beziehungs- und Kommunikationssysteme
- Funktion von Störungen und „Schwarzen Schafen“
- Aufstellungsarbeit zur Rolle der Internen Revisoren (z.B. als „Polizist“?, als „Arzt“?, als „Krankenschwester“? Usw.)
- Auftragsklärung und Kontrakt
- Erkennen von Glaubenssätzen, Delegationen, Erwartungshaltungen und verdeckten Aufträgen
- Zirkuläres Fragen
- Der Unterschied zwischen Hypothesen und Urteilen / Befunden
- Kliententypen nach Steve de Shazer

und Virginia Satir

- Lösungsorientierung versus Problemlösung
- Systemisches Konfliktmanagement

Zusätzlich wird jedem Teilnehmer ein individuelles Kompetenz-Coaching angeboten, das im Wesentlichen aus Ressourcenarbeit besteht. Das ist ein niederschwelliges Angebot für Teilnehmer, für die Coaching, Systemische Beratung und/oder Lernen durch Selbsterfahrung noch ungewohnt ist. Auf diese Art gelingt, dass z.B. über Spiegeln und Reframen die individuellen Ressourcen ins Bewusstsein geholt und damit zugänglich werden.

Vermittelt wird die systemische Arbeitsweise im Kurs durch Dr. Petra Haferkorn (Promotion bei Prof. Dr. Fritz B. Simon – Wittener Institut für Familienunternehmen), Silvia Puhani (Systemische Organisationentwicklerin – Prof. Dr. Fritz B. Simon und Prof. Dr. Rudolf Wimmer; Systemisches Coaching – Dr. Gunter Schmidt – Meihei) und Armin Nilles (Ausbildung zum Systemischen Berater – praxis institut für systemische beratung, Hanau), der zugleich Leiter dieses berufsbegleitenden Studiengangs ist. Alle drei treten dafür ein, dass aus der klassischen Revision eine Systemische Revision wird – sozusagen eine Revision 2.0. So attraktiv dieses Anliegen und Ziel ist: Das Beharrungsvermögen der Akteure für Interne Prüfungen (Berufständische Verbände, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Aufsichtsbehörden, wissenschaftliche Lehrstühle) ist überwie-

gend sehr hoch und es müssen dicke Bretter gebohrt werden.

Zum Schluss noch eine Bemerkung in eigener Sache: Ohne meine Ausbildung zum Systemischen Berater am praxis institut wäre dieser Studiengang in dieser Ausrichtung nicht möglich geworden! Eure Anleitung und Unterstützung hat mich maßgeblich in meiner Haltung, meinem Denken und Handeln geprägt!